جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**	
الاسم: الحاج	رقم الهاتف: **0772631577**
اللقب: مداح عرايبي	رقم الفاكس: **027 72 18 34**
الوظيفة: أستاذ محاضر بجامعة الشلف	**E.mail:** ***h_meddaharaibi@yahoo.fr***
المحور الثالث:	**3 ـ إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال**
عنوان المداخلة :	**البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة:**

البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة:

مقدمة

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطاءه دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض انه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية،تسيير الحياة المهنية، و يقتضي أيضا الإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية

تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات. وقد أكدت نظرية الموارد على انه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها و التي يمكن التحكم فيها ومراقبتها وهو محور هذه الورقة البحثية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فانه يشترط فيها عدة معايير فما هي هذه المعايير؟ وكيف يتم تقييمه؟ وقد أكدت أيضا نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة أنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد، فماهي محددات الكفاءة ؟ وكيف نصل الى تشكيل الكفاءة المحورية في منظمات الأعمال ؟

كما تعتبر الموارد بشكل عام كمدخل جديد في الفكر الاستراتيجي، وهي كمكمل لتحليل المنافسة الذي جاءت به مدرسة التموقع. وفي هذا الاتجاه يتم التركيز على البعد الداخلي للمؤسسة وليس الخارجي في تحليل المنافسة. والمنطلق الفكري لمدرسة الموارد والكفاءات هو فرضية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد، فما هو الدور الاستراتيجي اذا للموارد البشرية باعتبارها ذات طبيعة شخصية Idiocrasique.في إستراتيجية المؤسسة؟

1- تصنيف وهيكلة الموارد والكفاءات في المؤسسة:

من الضروري من منظور التسيير الاستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تنسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة. بداية علينا أن نميز بين الموارد Ressources والكفاءات Compétences. و يعرف B.Wernerfelt[1] الموارد بأنها كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة او ضعف لمؤسسة ما،... وهي مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محدد والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة أما الكفاءة حسب فهي القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه، وعادة ما تكون على شكل مزيج يستدعي سيرورة تنظيمية ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:

1- **الموارد غير الملموسة :** وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، البراءات وشهادات؛
2- **الموارد البشرية:** ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السن، ومعايير نوعية مثل المرونة، التكوين، التحفيز؛
3- **الموارد المالية:** وتتمثل في مصادر التمويل على المدى القصر، المتوسط والطويل؛
4- **الموارد المادية:** وتتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات؛

[1] -Dans S.A.Tywoniak (1996),P5

ويركز التحليل الاستراتيجي على الموارد غير الملموسة والتي تعتبر مصدرا أساسيا للتنافسية. و يظهر **الجدول البياني الرقم(1)** دراسة حول عدة قطاعات النشاط من أجل إبراز أهمية بعض المـــوارد غير الملموسة باعتبارها أساسية في تحديد تمييز وتفوق المؤسسة و في تكوين الميزة تنافسية.

الجدول البياني رقم (1)

تصنيف الموارد غر الملموسة

	الموارد والكفاءات				
	الميزة	وظيفية	ثقافية	الوضعية	القانونية
مهارة	العوامل المرتبطة بالأفراد	مهارة العمال الموردون الموزعون	إدراك الجود الاستعداد للتعلم		
أصول				الشهرة الشبكة	
	العوامل غير المرتبطة بالأفراد			قاعدة بيانات	العقود، شهادات أسرار تجارية حقوق الملكية الفكرية

المصدر:R.Hall (1992),P140

أما في ما يخص تصنيف الكفاءات التي تنتج عن سيرورة تنظيمية أو روتين فيصنفها Tymoniak إلى ثلاث مستويات وهي على النحو التالي[2]:

1- المستوى الأعلى ويظم نوعين من الكفاءات:

أ- الكفاءات مابين الوظائف:

- تطوير المنتجات
- خدمات الزبائن
- تسيير الجودة

ب- الكفاءات العامة:

[2] -S.A.Tymoniak (1996),P7

- سيرورة التنسيق
- سيرورة اتخاذ القرارات
- سيرورة التحفيز
- تسيير الأداء

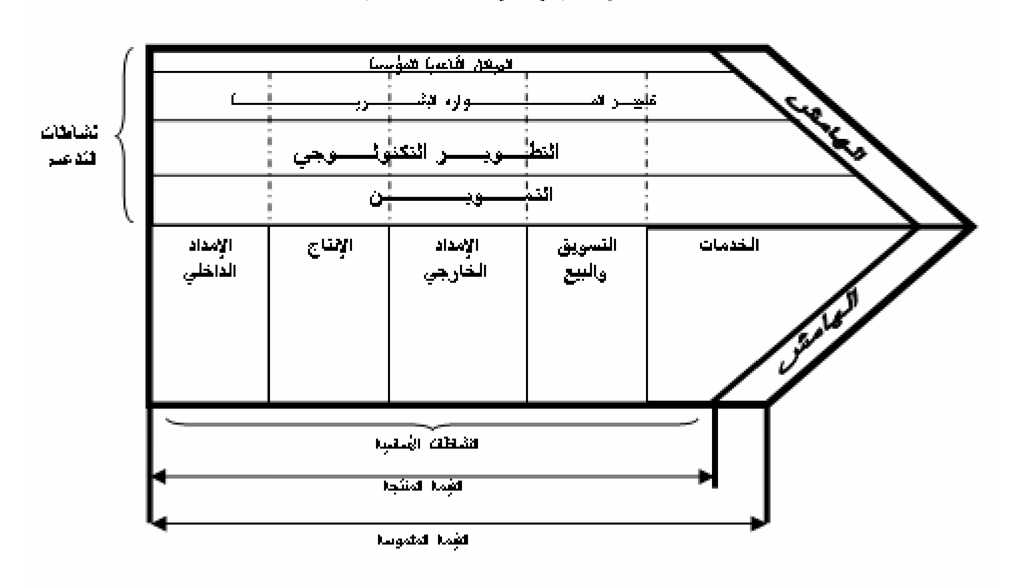
2- المستوى الوسطي ويظم الكفاءات الوظيفية ومنها:

- البحث والتطوير
- الانتاج
- التسويق والبيع

3- المستوى الأدنى ويظم الكفاءات العملية ومنها:

- المعرفة المتخصصة
- المهارة الشخصية
- المعرفة الفردية

الشكل البياني رقم (03) سلسلة القيم لمؤسسة صناعية



المصدر: J.L.Charron,S.Sépari 2001, P384,

وقد ساهمت سلسلة القيمة التي قدمها Porter[3] كما تظهر في **شكل البياني رقم (1)** في إبـــراز دور مختلف ومستويات نشاطات المؤسسة من خلال مفهوم الموارد والكفاءة في بناء الميزات تنافسية للمؤسسة. ويعتبر ان كل وظيفة يمكن أن تساهم في الوضعية النسبية للمؤسسة من حيــث التكـــاليف

---

3 - M.Porter(1990),P 53

وخلق قاعدة للتمييز.ومن أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية فمن الضروري دراسة و بصفة نظاميـــة كل النشاطات التي تمارسها المؤسسة مع علاقات التأثير المتبادل.

ويرى معظم الباحثون ان هناك صعوبة واستحالة في تعداد وتصنيف هذه الموارد داخل المؤسسة لأسباب منهجية وموضوعية. و حسب A.Chandler[4] فانه تمثل القدرات التنظيمية للمؤسسة محركا لتنافسيتها، بحيث يتم تعبئة هذه القدرات التنظيمية ، خاصة التي يتمـــوا تركيبهـــا والكفـــاءات ، فـــي إستراتيجيات التوسع الجغرافي في مناطق بعيدة وفي إطار إستراتيجية إبداع المنتجات.

2- الأبعاد الثلاثة للكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المـــستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراســـات فـــي تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.و قـــد اســـتطاع T.Durand[5] الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1- المعرفـــة Savoir ou connaissance: تتعلق بمجموع المعلومـــات المنظمة،المـــستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مـــسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها؛

2- المهارة Savoir faire: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق ســـيرورة وأهـــداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛

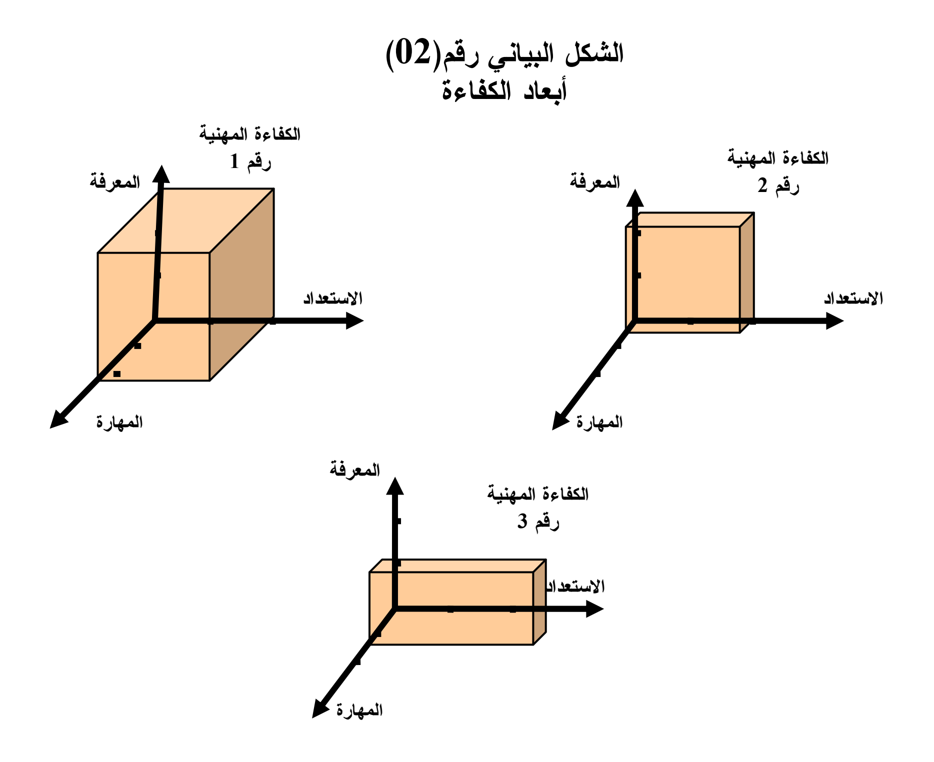
3- الاستعدادSavoir être : قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهـــي تـــرتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مـــستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في **الشكل البياني رقم (2)** حيث نلاحظ ان الكفاءة رقم 2

[4] - A.Chandler(1990),P78
[5] -T.Durand (1997),P20-21

تختلف على الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة و المعرفة.

الشكل البياني رقم(02)
أبعاد الكفاءة



المصدر:.**P.X. Meschi (1997), P14.**

3- معايير قياس قيمة الموارد والكفاءات:

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية. بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدا باستخدام عدة معايير لذلك.و يوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد و تتلخص في العناصر التالية[6]:

1- القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لان قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين؛

---

[6] - S.A.Tymoniak (1996),P9-10

2- الندرة: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل؛

3- التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافين من إعادة استخدامه. فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عاليا و ان حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية؛

4- الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه ان تستمر. وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط؛

5- الاستبدال: لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها؛

6- التملك: يجب على المؤسسة تنظم سيروراتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لموارده وكفاءاتها المحورية. بالإضافة إلى حقوق الملكية و امتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعا ما فان الأمر غير ذلك مع الكفاءات غير الملموسة التي تمثل بعدا استراتيجيا في تنافسية المؤسسة. و لا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها ف حد ذاتها « مزيج غير متناهي من المعارف المترابطة فيما بينها»[7] هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين لقياس قيمة الكفاءة. ويظهر **الجدول البياني رقم (2)** تقييم الموارد والكفاءات بالنظر إلى المنافسين. ونلاحظ ان الموارد والكفاءات يجب ان تكون اكبر من المنافسين حتى تصل إلى الإستراتيجية.

الجدول البياني رقم (2)

تشخيص الموارد والكفاءات

	أقل من المنافسين	مساوي للمنافسين	أعلى من المنافسين
الموارد	عجز في الموارد	الموارد الدنيا للقطاع	الموارد الإستراتيجية
الكفاءات	عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الأساسية

المصدر: J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni(2002),P99

[7] -R. Amit,P.J.H.Shoemaker (1993),P18

كما يمكن أيضا استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس للمنافسة الذي تعرضنا له في الفصل الثـــاني من خلال **الشكل البياني رقم(1)**.ويكون التحليل بأسلوب معاكس لما قدمه بورتر بحيث يتم الانطـــلاق من ما تملكه المؤسسة من كفاءات إستراتيجية لمقارنتها بالقوى الخمس، فليس الهدف البحث على شدة المنافسة أو جاذبية القطاع ولكن التأكد من قيمة الكفاءة التي تمتلكها المؤسسة ومدى إمكانيـــة تحقيـــق تفوق تنافسي. و نلاحظ من خلال هذا الشكل البياني أن مركز القوى الخمس لبور تر يوجد العوامـــل الإستراتيجية وليس التأثير المتبادل للصناعة بين ممثلين القطاع. فالربط بين هذه العوامـــل والمـــوارد والكفاءات للمؤسسة هو الذي ينتج لنا الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تسمح لنا بتحقيـــق الميـــزة التنافسية.

ويعتبر كل من Prahalad et Hamel[8] المؤسسة مثل الشجرة كما تظهر فـــي **الـــشكل البيـــاني رقم(3)** حيث يمثل جذع الشجرة وفروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق، الأزهار، الثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبـــائن. وتتركـــز الكفـــاءات المحورية أو الأساسية في الجذور. و تعبر الكفاءات الأساسية على التعلم الجماعي في كيفيـــة تنـــسيق مختلف كفاءات الإنتاج وتدمج عدة تيارات تكنولوجية.

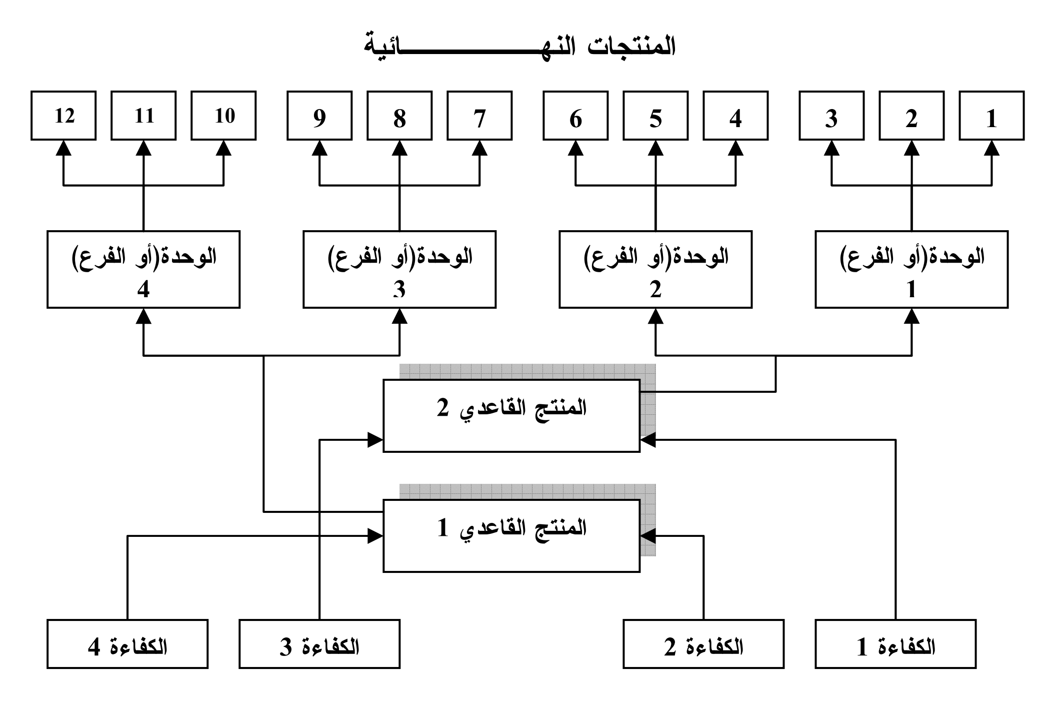
ومن اجل إتمام تقييم الكفاءات الأساسية للمؤسسة يجب طرح مجموعة من الأسئلة وهي على النحو التالي:

1- هل يمكن تعيين الكفاءات الأساسية؟
2- هل ترتكز الإستراتيجية على الكفاءات الأساسية؟
3- هل تم ترميز الكفاءات الأساسية؟
4- هل تدعم القيم الكفاءات الأساسية
5- هل تنسجم هياكل المؤسسة مع الكفاءات الأساسية؟

ويمكن توسيع هذه الأسئلة لتدقيق في قيمة الكفاءات الأساسية.

[8] - J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni(2002),P96

الشكل البياني رقم (3)
الكفاءات مصدر التنافسية



المصدر: J.P.Helfer-M.Kalika-J.orsoni(2002),P99

4- تثمين وتكوين الكفاءة:

من الضروري، عند تحليل محفظة الكفاءات للمؤسسة، التطرق إلى كيفية تثمين (التعبئة والاستغلال)، تكوين وبناء الكفاءات. يتوقف ذلك على خيارات المؤسسة في تسيير محفظة نشاطاتها من خلال تكييف كفاءاتها مع المتطلبات الداخلية و الخارجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال **الجدول البياني رقم (3).**

فيمكن للمؤسسة أن تثمن الكفاءات الأساسية التي تمتلكها إما بتقويتها واستغلالها بشكل مركز او بمزجها مع كفاءات داخلية أخرى لتحقيق آثار التآزر. كما يمكنها أيضا أن تثمن الكفاءات غير التامة بالاعتماد على كفاءات المؤسسات الأخرى باستخدام الشبكات الخارجية (التحالف والتعاون) أو عن طريق سيرورة التكيف للتعلم من خلال الخطأ، التقليد، أو التعلم من جديد.أن تبحث عن هذه الكفاءات في الخارج. كما يمكنها اعتماد بناء كفاءاتها بالتكيف أو بإعادة البناء من جديد.

رأينا فيما سبق أن الكفاءات الإستراتيجية أنها نادرة وغير قابلة للتبادل مما يجعل من الصعوبة على المؤسسة بناءها بسرعة أو تكييفها لما يتماشى وحاجياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية. لذا يتجه التسيير الاستراتيجي إلى مفهوم الكفاءات الديناميكية التي تعكس الطابع الديناميكي للمحيط الذي تتعامل معه المؤسسة. وهذا يقتضي أن تكون المؤسسة قادرة على التعلم Organisation apprenante ويتطلب ذلك توفر الشروط لتالية[9]:

1- الإقرار بدور حدس أعضاء المؤسسة؛

2- قبول وتشجيع الأفكار المختلفة وحتى المتناقضة؛

3- أهمية فكرة التجريب كأساس في سيرورة التعلم.

الجدول البياني رقم (3)

مسار تثمين وبناء الكفاءات

الدخول للكفاءة

	موجودة في المؤسسة			**التعلم**	
	نفس الكفاءات الضرورية "**التقوية**"	كفاءات موجودة في لمؤسسة "**المواءمة التآزرية**"		الكفاءات مابين المؤسسات "**الدخول عن طريق الشبكات**"	قدرة التعلم "**التكيفية**"
التثمين	++++ التثمين التام	+++ التثمين الداخلي		++ التثمين الخارجي	+ تثمين قدرتها على التعلم
البناء		التكيف +		الامتصاص وإعادة البناء ++	بناء الكفاءة +++
	دخول مستقر للكفاءة			**دخول ديناميكي للكفاءة**	

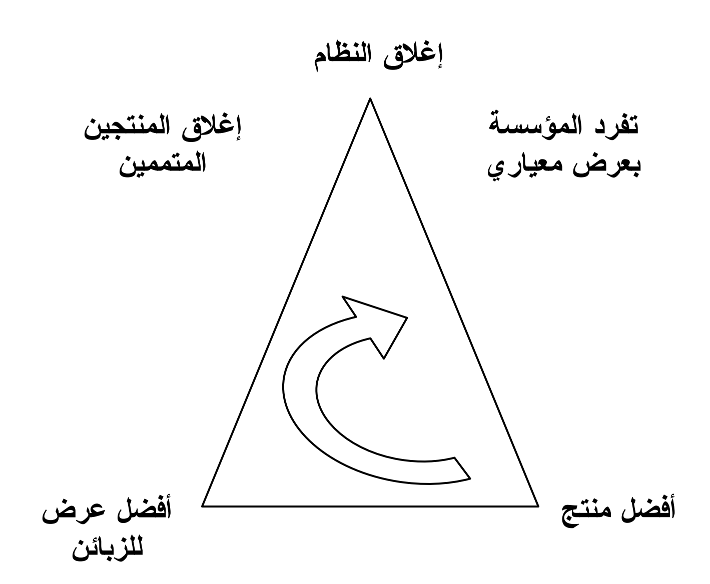
المصدر:T.Durand (1997),P20-20

5- نموذج دلتا في استخدام الموارد والكفاءات:

وقد تم تطويره من طرف MIT Sloan School of management وهو الأكثر حداثة في نماذج التفكير الاستراتيجي منذ بداية1990. ويهدف إلى تطوير الاستراتجيات الأساسية للمؤسسة من خلال ثلاث مداخل تتطلب موارد وكفاءات مختلفة كما يظهرها **الشكل البياني رقم (4).**

[9] - G.Johnson,K.Scholes,R.Whittington,F.Fréry (2005),P181

الشكل البياني رقم(4)
نموذج دلتا لاستخدام الموارد في الخيارات الإستراتيجية



المصدر: **J.Bojin,J.M.schoettl (2005),P80**

ويتلخص هذا النموذج في المداخل التالية:

1- **أفضل منتج** : ويتعلق هذا المدخل بالشكل الكلاسيكي للمنافسة. ويهدف لجذب الزبائن بتقديم ادني الأسعار أو مميزات فريدة في المنتج غير متوفرة في السوق؛ وقد ساهم Porter في تطوير هذا المدخل بشكل واسع من خلال ميزة التكلفة وميزة التمييز التي تعرضنا لها في الفصل الثاني.

2- **أفضل خدمة للزبائن:** وهي عكس الوضعية السابقة حيث يتم التركيز المؤسسة جهودها على زبائنها حتى تتمكن من معرفتهم بشكل أفضل وتطور كيفية التعامل معهم لتقوي العلاقة معهم وتعظم درجة وفائهم و ولائهم لها؛

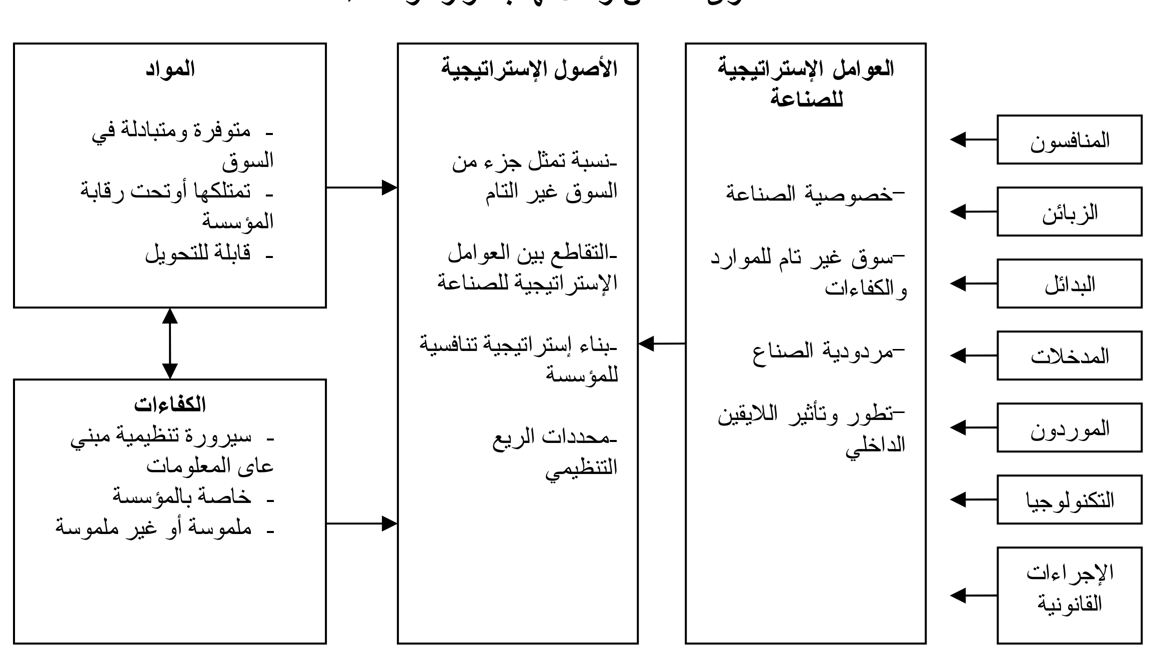
3- **إغلاق النظام:** وهي وضعية طموحة حيث يتم تموقع المؤسسة في محيطها الواسع حيث يكون ورديها، زبائنها،وبالخصوص موردي المنتجات والخدمات المكملة،من اجل مراقبة نظام العمل الكلي. بحيث تمنع أي منافس أن يدخل هذه الشبكة الواسعة، من خلال تقديم عروض نموذجية لا يستطيع المنافس أن يقدم مثلها وأيضا الزبون أن يبدلها بعروض أخرى ونفس الشيء لكل مكونات هذه الشبكة، أي الغلق التام.

6- الموارد والكفاءات كأساس للمنافسة:

بالاعتماد على التمييز الواضح بين مفهومي الموارد والكفاءة ، فاننا نجد الأولى متوفرة ويمكن الحصول عليها من السوق، أما الثانية تنتج من استخدام الأولى داخل المؤسسة مما يجعلها تكتسي طابع المهارة وهي بالنتيجة غير متوفرة في السوق ، صعبة التبادل، غير قابلة للتقليد، وذات طابع شخصي وسرية. ولا تتمثل قوى المنافسة إذا في من يملك هذه الموارد ولكن من يملك القدرة على إيجاد المزيج الجيد في استخدام هذه الموارد مع شروط السوق لتحقيق ميزة تنافسية كما يظهر في الشكل البياني رقم(**5-II**). وبالتالي تحسين وضعيته في السوق من خلال استراتيجيات تعتمد على استغلال الموارد المتاحة. والنتيجة أن هذا التوجه نحو الكفاءة في نظرية إستراتيجية المؤسسة يفرض التخلي عن مبادئ التقسيم الاستراتيجي والمجال التنافسي، والتركيز على الحرفة والكفاءة.

كما أن تحليل المنافسة حسب Tymoniak[10] يأخذ بعدا فرديا على مستوى المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسين الحاليين(الذين يستهدفون نفس السوق) والمرتقبين(الذين يملكون نفس الموارد . وبهذا يمكن اعتبار مقاربة نظرية الموارد كاستمرار لتحليل المنافسة عند مدرسة هارفارد.

الشكل البياني رقم(5)
القوى الخمس وعلاقتها بالموارد والكفاءات



المصدر: A.Amit,P.T.H.Schoemaker,1993,P 33

[10] -.A.Tywoniak (1996),P5

أما بالنسبة لـــPrahalad[11] فان الاعتماد على الموارد كأساس للمنافسة يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة، والتي يمكن ان نسميه بخلق فضاء تنافسي جديد ، والذي يمثل المنافسة المستقبلية، كما يستخلص المعادلة التالية:

الكفاءة= التكنولوجيا×سيرورة المراقبة× التعلم الجماعي

فمن وجهة نظر G.Hamel & Prahalad فانه غالبا ما يفرض الرائد في السوق (الذي يملك الكفاءة الأساسية) هيكل وقواعد المنافسة . ويستخلص باعتبار التنافسية كسباق عشاري Triathlon لأنها مزيج من الأنشط والخيارات الإستراتيجية والتي غالبا ما يتم الحكم فقط على آخر مرحلة منها .

7- التنافسية بالموارد والكفاءات:

من بين أهم المصادر والأسباب التي تعتمد عليها تنافسية مؤسسة هي مجموع الموارد والكفاءات التي تمتلكها كل مؤسسة وخاصة من وجهة نظر مدرسة المواد RBV

وهذا في إطار تحليل المنافسة على الموارد والكفاءة التي تعرضنا لها سابقا. وهذا باعتبار أن المؤسسة عبارة عن محفظة نشاطات و أن« مصادر ميزاتها التنافسية تتمثل في موارد وكفاءة المؤسسات ونظام عرضها»[12] وتتداخل المفاهيم في تحديد دلالات مصادر التنافسية القبلية . وكما يظهر في **الشكل البياني رقم (6)** فان هناك قراءتين أو مدخلين لفهم هذه التنافسية.

يتعلق الأول بمجموع العوامل (الخصائص أساسية ، الخصائص التمييزية ، السعر الخ) التي من خلالها يتم تقدير قيمة العرض أو المنتج المقدم والذي يجعل عرض المؤسسة أحسن من عروض المنافسين وتزيد من جاذبيته ويعطي قيمة استعماليه للمشترين أو المستعملين .

أما الثانية فتتعلق بالأسلوب، بطريقة الحصول وتكوين هذا المنتج أو العرض إي مجموع الموارد المتميزة التي تتحكم فيها والتي يتطلبها نظام العرض، أي خصائص و مميزات المؤسسة ونظام عرضها . مهما تكن الميزة تنافسية التي تمتلكها المؤسسة (تكلفة، تمييز، سرعة تبادل) فإن مصدره

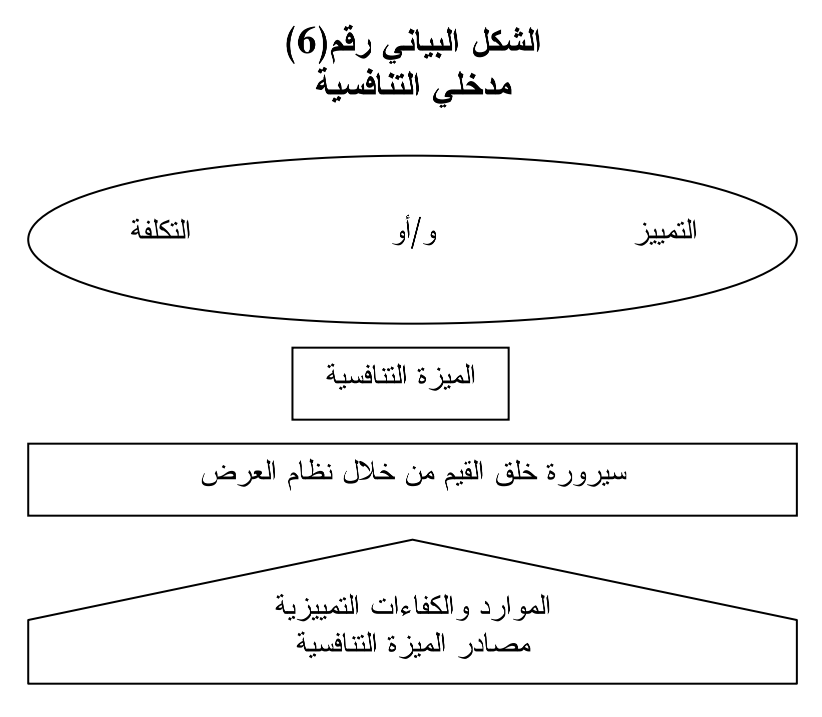
---

[11] - C.K.Pahalad(1997),P364

[12] - J.P.Brechet (1996),P188

يتعلق بالموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وسيرورة ونظام خلق القيمة كما يظهر **في الشكل البياني رقم(6)** .

الشكل البياني رقم(6)
مدخلي التنافسية



المصدر: J.P.Brechet (1996),P189

ويمكن التمييز بين مختلف هذه الموارد والكفاءات بالمقارنة مع ما يمتلكه كل المنافسون وتأخذ هذه الموارد و الكفاءات ثلاث أشكال أساسية[13]:

1. الموارد والكفاءات الأساسية أو الدنيا: والتي يجب أن تتحكم فيها للبقاء في قطاع النشاط وهي ليست بالبسيطة ويصعب الحصول عليها ويمكن أن تشكل حاجز للدخول وهو ما يرتبط منطقيا بالخصائص الدنيا لعرض المؤسسة (الخصائص و السعر)

2. الموارد والكفاءة التمييزية أو الأساسية : التي تؤمن تفوق عرض المؤسسة بالنظر للزوج القيمة والسعر

3. الموارد والكفاءات الناشئة التي تمثل مصدر للميزة التنافسية مستقبلا ، فهي تتطور عبر الزمان لأنها تسبح أكثر بساطة بفعل الانتشار لذا يجب على المؤسسة تجديد مواردها بشكل مستمر من أجل التطور المستقبلي .

[13] - J.P.Brechet (1996),P189

ومن أهم المصادر الداخلية للتنافسية القبلية على أساس الموارد و الكفاءات التي تمتلكها كل مؤسسة يمكن رصدها فيما يلي :

1. التحكم في التموين
2. تسيير التقاطع بين التصميم والتصنيع
3. الإنتاج بسلاسل كبيرة
4. حجم الطلبيات
5. جودة وأهمية شبكة التوزيع
6. إمكانية الدخول إلى شبكة التوزيع ، وخصوصياتها
7. التحكم في التكنولوجيا في مختلف نشاطات سلسلة القيمة
8. العلاقات مع مختلف الجماهير ، الشركاء
9. التحكم في تسيير المشاريع الكبرى
10. الإمداد الداخلي والخارجي ومختلف محدداته
11. الشهرة ، التقدير صورة المؤسسة
12. نموذجية المركبات
13. الاتصال المتبادل مع وحدات النشاط الأخرى
14. التوطين الجغرافي.

ويعتبر تيار الموارد المؤسسة كوحدة غير متجانسة وليس كمجموعة أزواج منتج- سوق أو كمجموعة ميادين نشاط. فرغم إقرار معظم رواد هذه المدرسة بأهمية الموارد في تحديد التنافسية القبلية إلا أن ذكر وتصنيف هذه العناصر والعوامل لم يتم تحديدها بشكل واضح

8- خصوصية الموارد البشرية في التسيير الاستراتيجي:

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطاءه دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض. ويرى كل من [14]Delaney et Huselid,Schuler et Jackson, انه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة

[14] - Dans L.Chrétien et al (2005),P108

النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية،تسيير الحياة المهنية، و يقتضي أيضا الإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية.

8-1- مساهمة نظرية الموارد:

تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات. وقد أكدت نظرية الموارد على انه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها و التي يمكن التحكم فيها ومراقبتها.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فانه يشترط فيها المعايير الستة السابقة الذكر (القيمة،الندرة،التقليد،...الخ). لكن دراسات أخرى لكل من [15] Barney etWright تكد ضرورة إضافة معيار التنظيم أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بمافيا الأفراد حتى تتمكن المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية. وقد أكدت أيضا نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة أنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد، ويظهر ذلك من خلال الأبعاد الثلاث للكفاءة وهي المعرفة، المهارة والاستعداد والتي ترتبط كلها بالأفراد. بالإضافة إلى دور الأفراد في التنسيق المزج بين مختلف الموارد والكفاءات للحصول على كفاءات أساسية أو محورية.

8-2- مستويات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

لم ينحصر دور تسيير الموارد البشرية اليوم في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط بين حاجيات و موارد المؤسسة من اليد العاملة، بل يتجه بالدرجة الأولى إلى ضمان اكتساب،تراكم وحماية محفظة الرأسمال البشري كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي. فمن وجهة النظر الإستراتيجية انه ينتج الأداء التنظيمي عن طريق خلق ميزة تنافسية دائمة مبنية على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمنخرطة في مشروع المؤسسة بشكل فعال.

---

15 - Dans L.Chrétien et al (2005),P109

ويشترط كل من Delery et Doty «ان يكون هناك انسجام تام بين ممارسة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة حتى نتمكن من بلوغ الأداء»[16] . وفي نفس الاتجاه هناك تأكيد من الباحثين في التسيير الاستراتيجي مثل Martinet[17] على ضرورة إشراك الأفراد المكلفون بالتنفيذ في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

كما يتجه التسيير الاستراتيجي إلى التمييز بين مستويات النشاطات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فهناك ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية و ما يتعلق بتسيير العمليات الجارية. ويمكن التمييز بين أربعة مستويات حسب الدرجة المتناقصة لوتيرة العمليات وهي على النحو التالي[18]:

1- **إدارة المستخدمين:** ويمثل المستوى الأدنى وتخص المهام الأكثر إجرائية وتكرارية ويتطلب انجازها كفاءة تطبيق القواعد المحددة مسبقا مثل دفع الأجور وإعداد ملفات العمال؛

2- **تسيير المستخدمين:** تغطي كل النشاطات القل روتينية، وتهدف الى توفير الوسائل البشرية الجارية بالكمية والنوعية المطلوبة لمختلف المهام(قرارات الأجور الفردية، التوظيف، تقدير المستخدمين،...الخ)؛

3- **التسيير التقديري للموارد البشرية:** يقدم للمؤسسة الضمان بان تنفيذ إستراتيجيتها في السنوات القادمة. فهدفها هو تقدير حاجات وعرض السوق لكل أصناف المهنة، إعداد تدابير التكوين لمواجهة النقائص الممكنة وجعل المؤسسة أكثر جذبا على مستوى سوق العمل؛

4- **إستراتيجية الموارد البشرية:** وهي أعلى مستوى سلمي، وتكون قراراتها أكثر أهمية ومحددة لتنافسية المؤسسة.

ونستخلص من ذلك، انه يتدخل المستوى الثالث والرابع في مرحلة التفكير الاستراتيجي من حيث انه يحدد الشروط الضرورية لضمان تحسين تنافسية المؤسسة بالاعتماد على نشاطات الموارد البشرية الإستراتيجية.

8-3- العلاقة بين الإستراتيجية والموارد البشرية:

إذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وفي نفس الوقت فهذا وبدون شك يجعلهم في قلب الإستراتيجية. لذا هناك ضرورة لإدماج بعد تسيير الموارد البشرية في إستراتيجية

---

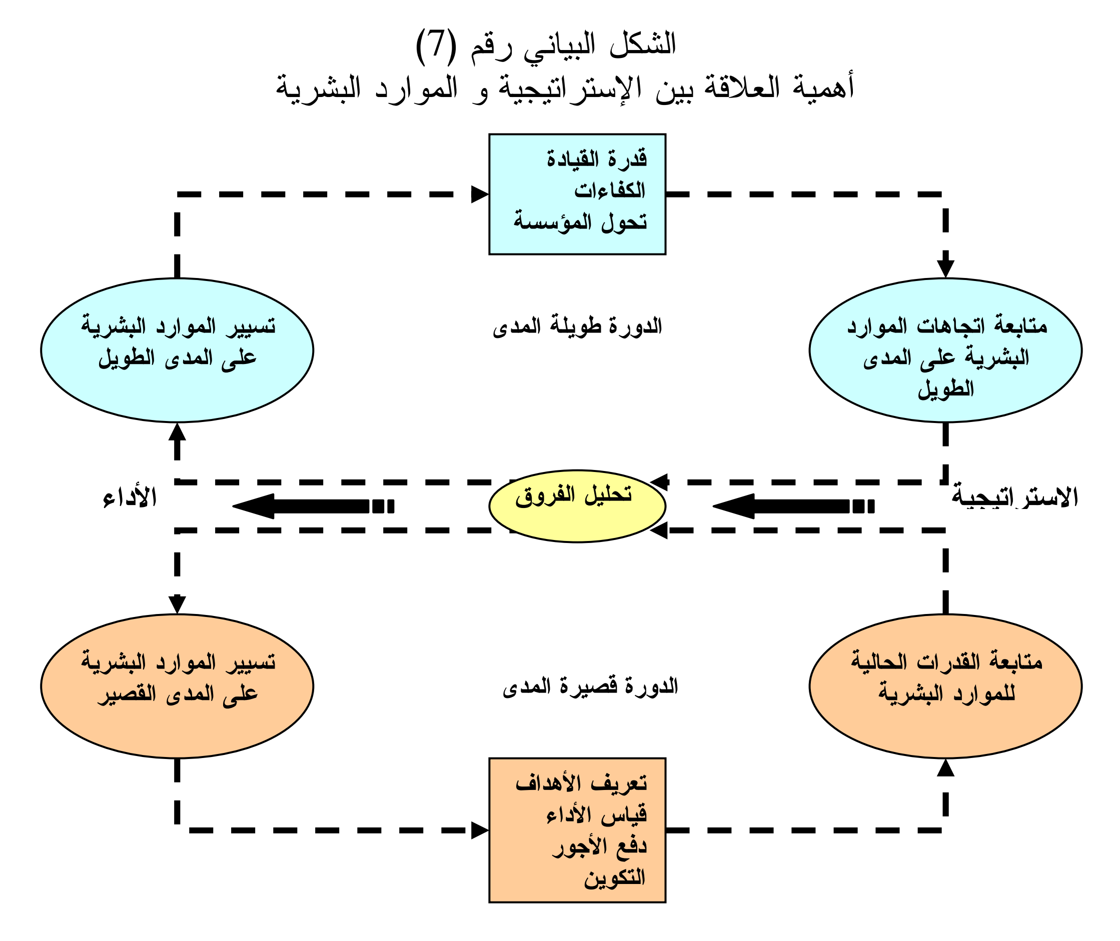
16 - A.El Akremiı, B.Sâad (2004),P1528
17 - A.C.Martinet (1988),P 139
18 - J.M.Brunner(1991),P40-42

المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط، واعداد سياسات توظيف مدمجة ومنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة. وتحتاج وظيفة الموارد البشرية لامتلاك نظام معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط والوظيفة، العوامل الشخصية، التكوين والتحفيز،الأداء والإمكانيات،أهداف واستعدادات العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد،مستويات الأجور،مؤشرات التأهيل.

يمكن تجسيد هذا الدور من خلال **الشكل البياني رقم (7)** الذي يحدد أهمية العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة. حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسيتها من خلال مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجيات على المدى القصير من حيث تعريف الأهداف،تقييم الأداء وتعويض وتكوين العمال. وفي نفس الوقت تساهم بعض المهام الأخرى في تكوين الاستراتيجيات الجديدة على المدى الطويل من خلال الكفاءة، الثقافة، القيادة والتطوير التنظيمي.

الشكل البياني رقم (7)

أهمية العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية



المصدر: G.Johnson,K.Scholes,R.Whittington,F.Fréry (2005),P 549

وتحتاج الإستراتيجية الى الربط بين المدى البعيد والقصير في تسيير الموارد البشرية حتى لا يكون تناقض أو تفضيل بين الأهداف القصيرة المدى والبعيدة المدى كما يظهر في الشكل البياني أعلاه حيث يتم التنسيق بينهما على مستوى إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات الأثر الرجعي التي تمكن المؤسسة من معالجة الاختلال بين المستويين.

8-4- الميزات التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية:

من النادر أن نجد ميزة تنافسية حصرية على بعد واحد تكنولوجي،مالي أو تكلفة، ففي معظم الحالات تتداخل عدة أبعاد أو عناصر لتشكل ميزة تنافسية للمؤسسة. وينطبق هذا على الموارد البشرية. لذا سنركز على الميزات الخاصة بالموارد البشرية وبكيفية تسييرها والتي تسمح للمؤسسة بالامتلاك الكفاءات التمييزية أو ميزة تكلفة. وفي هذا المجال يمكن رصد ثلاثة ميزات أساسية متعلقة بالموارد البشرية وهي على النحو التالي:

1- الميزات المرتبطة بالتكاليف:

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف. وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما ان أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات.
وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توطين مصانعها للبحث عن عمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية. بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية وهي من الميزات التنافسية الإستراتيجية.

2- الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة:

لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة،المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج او التكنولوجيا التي تحصل عليها و قيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجته. وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو

الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الحرفية أساسا بمهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

وتتجه المؤسسة إلى استغلال هذه الحرفية والمهارة لتوسيع وتنويع نشاطاتها أفقيا وعموديا، حيث يتم نشرها وتوسيعها على كل مراحل العملية الإنتاجية و التجارية بالانسجام مع إستراتيجية المؤسسة. ونفس الشيء بالنسبة إلى التوسع العمودي حيث يتم نقل هذه الحرفية إلى ميادين نشاط أخرى تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة والحرفية؛

3- ميزات تقديم الخدمات الوظيفية:

يعرف القطاع الصناعي تطور ونمو واسع للنشاطات الخدماتية على مستوى كل مراحل ومجال النشاطات. وتساهم الموارد البشرية في ذلك من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالي في الأداء والتنفيذ مما يجعل بعض المؤسسات تتفوق على منافسيها لأنها تمتلك وظائف و مصالح يشرف عليها موظفون وإطارات متمرسون ومهرة وذوو كفاءة عالية. ففي مجال البحث والتطوير مثلا تحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرة إبداعية هائلة و معارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار ونماذج الجديدة التي تتناسب ومتطلبات السوق ، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف المصالح. ونفس الشيء بالنسبة للوظائف الأخرى مثل التوظيف، البيع, خدمات ما بعد البيع.

الخاتمة

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو انه لا يوجد خيار أمام منظمات الأعمال لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية،تسيير الحياة المهنية، و يقتضي أيضا الإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية. ولم ينحصر دور تسيير الموارد البشرية اليوم في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط بين حاجيات و موارد المؤسسة من اليد العاملة، بل يتجه بالدرجة الأولى إلى ضمان اكتساب،تراكم وحماية محفظة الرأسمال البشري كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي

فمن وجهة النظر الإستراتيجية انه ينتج الأداء التنظيمي عن طريق خلق ميزة تنافسية دائمة مبنية على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمنخرطة في مشروع المؤسسة بشكل فعال. وان

يكون هناك انسجام تام بين ممارسة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة حتى نتمكن من بلوغ الأداء.كما يتجه التسيير الاستراتيجي إلى التمييز بين مستويات النشاطات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فهناك ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية و ما يتعلق بتسيير العمليات الجارية لذا هناك ضرورة لإدماج بعد تسيير الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط، وإعداد سياسات توظيف مدمجة ومنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة. ويمكننا ان نحصر أهم نتائج البخث في مايلي:

1- لا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها مزيج غير متناهي من المعارف المترابطة فيما بينها؛
2- تتوقف كيفية تثمين، تكوين وبناء الكفاءات على خيارات المؤسسة في تسيير محفظة نشاطاتها من خلال تكييف كفاءاتها مع المتطلبات الداخلية و الخارجية؛
3- يمكن للمؤسسة أن تثمن الكفاءات الأساسية التي تمتلكها إما بتقويتها واستغلالها بشكل مركز او بمزجها مع كفاءات داخلية أخرى لتحقيق آثار التآزر؛
4- تثمن الكفاءات غير التامة بالاعتماد على كفاءات المؤسسات الأخرى باستخدام الشبكات الخارجية (التحالف والتعاون) أو عن طريق سيرورة التكيف للتعلم من خلال الخطأ، التقليد، أو التعلم من جديد؛
5- من الصعوبة على المؤسسة بناء كفاءتها بسرعة أو تكييفها لما يتماشى وحاجياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية الكفاءات الإستراتيجية لأنها نادرة وغير قابلة للتبادل؛
6- فان الاعتماد على الموارد البشرية كأساس للمنافسة يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة.

فرغم أهمية الموارد والكفاءات بما فيها الموارد البشرية، التكنولوجية والتنظيمية في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة فان هناك صعوبة واستحالة في تعداد وتصنيف هذه الموارد، خاصة غير الملموسة منها، داخل المؤسسة لأسباب منهجية وموضوعية. كما انه من النادر أن نجد ميزة تنافسية حصرية على بعد واحد تكنولوجي،مالي أو تكلفة، ففي معظم الحالات تتداخل عدة أبعاد أو عناصر لتشكل ميزة تنافسية للمؤسسة ويسمح التسيير الاستراتيجي من تحقيق ذلك من خلال مختلف الخيارات الإستراتيجية أين يكون للموارد البشرية الدور الحاسم والمصدر الأساسي للتنافسية.ففي كل وظيفة يمكن أن تساهم في الوضعية النسبية للمؤسسة من حيث التكاليف وخلق قاعدة للتمييز تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية.

المراجع:

1- أحمد سيد مصطفى- التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل انتاجي،المؤلف، مصر 2003
2- إسماعيل السيد ـ الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية1998
3- بيتر دراكار ـ ممارسة الإدارة، مكتبة جرير،الرياض 1998
4- توماس ج. بيترز، روبرت ه. وترمان ـ البحث عن الامتياز، مكتبة جرير،الرياض1998
5- جون ألان ـ كيف تخفض النفقات في الشركات، دارا لفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة2002
6- جون فيشر ـ كيف تتغلب على منافسيك ، دارا لفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة2002
7- حمدي فؤاد ـ التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية و العملية. دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
8- راوية حسن ـ السلوك في المنضمات،الدار الجامعية،الاسكندرية2001
9- عبد الرحمن توفيق _ أدوات تقييم الأداء الجزء الرابع ، إصدارات بميك، القاهرة 2004
10- عبد السلام أبو قحف ـ التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998
11- محسن احمد الخضيري ـ صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2004

*12. **Bensebaa.F**- La dynamique concurrentielle:Défis analytique et méthodologiques AIMS,2001*

13. **Bienaymé.A** – Principes de concurrence, Economica, Paris 1998

*14. **Bouayad.A** – Au-delà du savoir-faire, le métier, L'expansion management review, septembre 2000*

15. **Brechet.J.P** – Gestion stratégique, le développement du projet de l'entreprise, ESKA 1996

*16. **Chrétien.L,Arcand.G, Tellier.G.**- Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société, février 2005*

*17. **D.G.Tremblay et D.Rolland** - Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines: vers une hypothèse d'hybridation*

*18. **El Akremi.A, Sâad.B**-La GRH et le developpement des compétences clés de l'entrprise/ Difficultés de la mesure,Papier de recherche, ISG Tunis,2004*

19. **Fahay.L,Randall.R.** – Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Maxima, Paris 1997

*20. **Gandin Jaque Henri** - L'innovation technique dans l'entreprise: Une affaire de stratégie, Revue Française de gestion, N° 36, 1982.*

*21. **Hall.J**-The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, N°13, p135-144, 1992*

22. **Hamel.G et prahalad.C.K**- La conquête du future, Interéditon, Paris1995

23. **Ingham Marc**- management stratégique et compétitivité, édition organisation, Paris1995

*24. **Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F**- Stratégique,Pearson education,Paris,2005*

*25. **Larrouturou.P**- Et si la semaine de quatre jours renforçait la compétitivité, L'expansion management review, été 1994*

26. Lissillour.E- De la théorie des organisations à la sociologie de l'entreprise Cahier Français N°287,P28,1998

27. Martinet.A.C - Management stratégique: Organisation et politique, Mc Graw-Hill, Paris, 1984.
28. Meschi, P.X- *Le concept de compétence en stratégie, perspectives et limites,AIMS, Montréal,1997*
29. Mintzberg Henry,Lampel Joseph et Ahlstrand - *la stratégie et l'éléphant, L'expansion management review , mars 1998*
30. Mintzberg.H, Ahlstrand.B et Lampel.J – Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial, Paris 1999
31. Porter.M - Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1990.
32. Porter.M – L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris 1999
33. Prahalad.C.K et Hamel.G *- engagez la course pour le futur ! , L'expansion management review, hiver 1994*
34. Prahalad.C.K et venkatram Ramaswany- *Mon client est très compétent, L'expansion management review, septembre 2000*
35. Rajaud *- L'approche psychologique de la stratégie, R.F.G, N° 45, P26-30, Mars, Avril, 1984.*
36. Tymoniak. S.A- *Le modèle ds ressources et des compétences: Un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC,1996*